

# Путь сотрудника в организации: Employee Journey Map как методология анализа

**В.С. ХАРЧЕНКО**, кандидат социологических наук.

E-mail: verakharchenko@yandex.ru

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург

**Аннотация.** Рассматривается подход Employee Journey Map (EJM) как методология анализа пути сотрудника в организации. Карта пути сотрудника содержит семь основных этапов: информация о компании, трудоустройство, адаптация, работа в должности, карьерное развитие, увольнение и жизнь после работы в компании. На каждом этапе необходимо учитывать и анализировать особенности групп и сообществ, формируемых организацией (соискателей, новичков, действующих и бывших сотрудников), барьеры и драйверы, с которыми сталкиваются сотрудники. Методические особенности изучения этих этапов раскрываются на примере крупной финансовой компании. Для каждого из них предлагаются ключевые исследовательские вопросы (основной фокус анализа) и методические решения (формат исследования, методы сбора данных, возможности и ограничения в реализации). Описаны некоторые результаты реализованных кейсов.

**Ключевые слова:** employee journey map; жизненный цикл сотрудника; EJM; HR-исследование; кейс-стади; бренд работодателя; организация; сотрудники; рынок труда

В эпоху бурного развития новых технологий и сфер, стремительных трансформаций на рынке труда, ухудшения демографической ситуации как никогда обострилась конкуренция за высококвалифицированные кадры, компании все чаще задумываются о привлечении наиболее подходящих кандидатов и удержании ценных сотрудников. Вопросы эффективного привлечения и удержания специалистов делают необходимым рассмотрение не только тех проблем, которые возникают у них в процессе деятельности в организации, но и тех, что сопровождают работника на всем «пути» от поиска подходящей вакансии до увольнения из компании.

Все чаще специалисты по управлению персоналом (HR-специалисты) обращаются к исследователям и аналитикам, чтобы прояснить оценки, мнения и восприятие сотрудниками своей работы [Белов, 2019]. Фрагментарные знания о пути, который

проходят кандидат и сотрудник, дают представление о том, как ими воспринимается компания, каковы их ожидания от работы и как они реализуются, какие критические (кризисные)<sup>1</sup> ситуации возникают в их карьере, с чем они связаны, и как их можно изменить.

Специалисты по управлению персоналом используют понятие «жизненный цикл сотрудника» (The Employee Life Cycle – ELC) по аналогии с жизненным циклом человека или организации, в котором, в зависимости от применяемого подхода, выделяют от четырех до шести этапов [Белов, 2016; Зайцева, 2016; Лавренюк, 2014; Музипова, 2015; Скоробогач, Карпов, 2020; Трыганова, Марданова, 2015]. Так, при более узкой трактовке, в качестве этапов жизненного цикла сотрудника в компании часто выделяют «молодость», «зрелость», «стабильность» и «старение»<sup>2</sup>. Более расширенный вариант содержит «привлечение внимания работника», «поиск и отбор кандидатов», «выбор работника», «наем работника», «удержание работника в компании», «увольнение работника»<sup>3</sup>.

Изучение пути работника в организации с помощью комплексной аналитики всех этапов позволяет увидеть общую модель, характерную для компании, выделить в ней позитивные и негативные аспекты. Одним из инструментов такого анализа является методология Employee journey map (EJM).

Данная методология, или Employee journey mapping<sup>4</sup>, основана на разработанной в маркетинге карте пути клиента (customer

---

<sup>1</sup> Понятие «критический» здесь отражает трудность, опасность и в некоторой степени кризисность ситуаций, в которой может оказаться работник, хотя использование понятия «кризисный» не до конца отражает особенность феномена, который мы описываем. Кроме того, понятие «критический» часто используется для определения момента, который сильно меняет отношение к ситуации или саму ситуацию.

<sup>2</sup> См. например: [Галимзянов, Зубаирова, 2015; Кузнецова, Любченко, 2015], а также [Эл. ресурс]: Жизненный цикл компании. Сайт HR-portal URL: <https://hr-portal.ru/article/zhiznennyu-cikl-personala> (дата обращения: 01.05.2020); Жизненный цикл сотрудника. URL: [https://www.bitobe.ru/news/2319/?sphrase\\_](https://www.bitobe.ru/news/2319/?sphrase_)

<sup>3</sup> Жизненный цикл сотрудника: шесть стадий // Сайт HR-Journal.ru. [Эл. ресурс]. URL: [http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov\\_692.html](http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html) (дата обращения: 01.05.2020).

<sup>4</sup> Использование разных терминов указывает на специфику результата: использование Employee journey map говорит о карте, как результате анализа, а Employee journey mapping – о методике анализа и процессе построения пути сотрудника. Так как в исследовательской и практической деятельности не сложилось явно выраженной разницы между двумя понятиями, предлагаем использовать понятие Employee journey map и как результат, и как процесс реализации исследования.

journey map)<sup>5</sup> – способе анализа потребительского поведения с точки зрения прохождения определенных этапов. HR-специалисты адаптировали ее под особенности анализируемой ситуации: главными участниками являются уже не покупатель и продавец, а сотрудник и работодатель, объектом покупки выступает не товар, а работа в конкретной организации, а суть «пути» – это действия, направленные на «покупку и использование» работы (соискатель конвертирует свои компетенции, опыт, связи в работу как ресурс для удовлетворения своих потребностей, мотивации). Важной особенностью ЕМ является то, что сотрудник может прекратить «путь» на любом из этапов, а может и наоборот – продолжать идти даже при наличии барьеров, критических ситуаций (неоправданные ожидания, нерелевантное окружение и т.п.).

Обычно карты пути сотрудника представляют собой схему этапов, но поскольку подходы только складываются, а единая общепринятая методология отсутствует, существуют разные воплощения Employee journey map, отличающиеся не только способом визуализации, структурой, но и подробностями содержания пути<sup>6</sup>. Результаты применения методологии ЕМ используются для выявления и минимизации проблем (барьеров), возникающих у сотрудников в ходе их работы в данной организации, и в конечном счете – для выстраивания эффективной политики управления персоналом и отдельных ее направлений. Больше того, применив методы дизайн-мышления, используя подходящие инициативы, мероприятия, разработку специальных ПО и т.п., работодатель может оптимизировать путь сотрудника, минимизировав или вовсе устранив для него барьеры, выявленные с помощью ЕМ [Васильева, Точилкина, 2020; Коновалова, 2020; Удалов и др., 2010].

---

<sup>5</sup> Клиентский путь – это способ изучения, исследования процесса, который проходит покупатель с момента возникновения потребности до пользования определенным товаром или услугой, приобретенной у компании. Карта клиентского пути отражает действия, поведение, цели, ценности клиента, а также барьеры и драйверы, которые присутствуют на его пути.

<sup>6</sup> Подборка имеющихся карт представлена в публикации блога Э. Бабушкина: Тенденции в Картах путешествия сотрудников (Employee Journey Maps). [Эл. ресурс]. URL: <https://edwvb.blogspot.com/2018/11/tendencii-v-kartah-putestestviya-sotrudnikov-employee-journey-maps.html> (дата обращения: 01.05.2020).

## Что из себя представляет методология EJM

Мы предлагаем рассматривать методологию Employee journey map как способ изучения пути сотрудника в организации, который включает в себя представления о компании как работодателе, специфике ее целевых аудиторий<sup>7</sup>, а также о тех драйверах и барьерах, которые возникают на пути сотрудника на протяжении всего периода его работы в данной компании.

Особенностью нашего подхода является представление пути сотрудника через систему исследований с применением социологических и социально-психологических методов, которые позволяют выявить проблемы, мнения и оценки целевых аудиторий организации.

Представленная нами методология EJM основывается на идее, предложенной М. Починок и О. Замышляевым в ходе дискуссии специалистов по управлению персоналом (HR-специалистов, HR-директоров) в рамках Иннопром-2017<sup>8</sup>. Авторы предлагают анализировать каждый из этапов пути сотрудника с точки зрения трех важнейших элементов или оснований анализа пути:

1) критических инцидентов (положительных или негативных ситуаций/событий, которые оказывают влияние на содержание того или иного этапа и дальнейшее продвижение по пути);

2) точек контакта (подразумеваются ситуации, места, объекты, акторы, с которыми сталкивается работник);

3) HR-метрик (критериев эффективности действия или мероприятий, направленных на управление персоналом, например, текучесть кадров, воронка подбора, уровень вовлеченности и т.п.).

Мы дополнили описанную методологию понятием исследовательского фокуса, подразумевая под этим получение (предоставление) той информации, которая необходима для выстраивания

---

<sup>7</sup> У компании есть как минимум 3 целевые аудитории. Будущие сотрудники (соискатели, кандидаты на должности, потенциальные работники и т.д.), действующие, которые тоже могут быть разделены на различные сегменты, и бывшие (они тоже важны, но часто игнорируются), все они становятся объектом воздействия HR-политики компании, а именно – коммуникаций, способов взаимодействия, программ и т.п.

<sup>8</sup> В рамках дискуссии «Большая конференция промышленных hr-директоров «Работать на заводе мечты: как формируются HR-бренды ведущих предприятий», организованной компанией HeadHunter на ИННОПРОМ-2017. [Эл. ресурс]. URL: <https://www.innoprom.com/business-program/programma-meropriyatiy-2017/543/> (дата обращения: 01.05.2020). Материалы дискуссии доступны [Эл. ресурс]. URL: <https://www.innoprom.com/media/presentations/bolshaya-konferentsiya-promyshlennykh-hr-direktorov-rabotat-na-zavode-mechty-kak-formiruyutsya-hr-br/> (дата обращения: 01.05.2020).

эффективного взаимодействия сотрудников и работодателя. Представленные примеры исследовательских вопросов и результаты некоторых исследований основаны на опыте проведения внутрикорпоративных социологических исследований автора в рамках крупной уральской финансовой компании в течение 2017–2020 гг.

На первом этапе *Информация о компании* – в качестве исследовательского фокуса выступает знание (представление) внешней аудитории<sup>9</sup> о компании как о работодателе. Анализ этого этапа дает возможность изучать восприятие компании теми, кто ничего непосредственно о ней не знает, но имеет свое субъективное представление о ее имидже. Ключевые исследовательские вопросы: что знают внешние целевые аудитории о компании как работодателе? Какой представляют работу и карьеру в ней? Какой образ работодателя сложился? Чем привлекает их работа в этой компании?

На этапе *процесс трудоустройства* в фокусе исследования оказываются мнения и оценки, формируемые в ходе собеседования, оформления на работу (непосредственный контакт с HR-службами компании), в первый рабочий день. Важными являются ответы на вопросы: какие представления о работодателе сложились? Какие факторы повлияли на трудоустройство в компанию? Как оценивают HR-службы компании «на входе»?

На этапе *адаптации* методология ЕJM фокусирует внимание на складывающемся образе компании «изнутри», трудностях, возникающих в первое время работы. Исследовательские вопросы: что думают о работе в компании новички? Насколько их ожидания оправдались? С какими трудностями сталкиваются?

*Работа в должности, выполнение задач* – основной и наиболее насыщенный событиями этап пути сотрудника в компании. На этом этапе важно изучать представления сотрудника о его работе и работодателе, которые складываются через выполнение должностных обязанностей, взаимодействие с руководителем и коллегами, а также сложившуюся в компании корпоративную культуру. Главными темами исследований становятся изучение удовлетворенности, вовлеченности, лояльности, мотивации

---

<sup>9</sup> Это могут быть не только соискатели, но и компании-партнеры, конкуренты, акционеры, органы государственной власти и т.д. – любые группы, внешние по отношению к компании, но взаимодействующие с ней тем или иным образом.

сотрудников, оценка разного рода программ, направленных на сотрудников (корпоративные мероприятия, обучение, льготы и пр.), организационной культуры компании и др. Обобщенно можно предложить следующие исследовательские вопросы: как оценивают сотрудники бренд (престижность и репутацию фирмы) работодателя? Есть ли разница во мнениях? Что мотивирует сотрудников в работе? Насколько сотрудники удовлетворены своей работой? Каков уровень вовлеченности сотрудников? Насколько реализуемы их притязания?

Отметим, что фиксация стажа сотрудников в ходе исследований позволяет изучать особенности ЕМ внутри компании, различия во мнениях новичков и опытных сотрудников, выявлять возможные трансформации в восприятии своей работы и компании-работодателя по мере их продвижения по своему пути. Так, например, проведенные при участии автора<sup>10</sup> регулярные блиц-опросы сотрудников одной из организаций показали, что уровень удовлетворенности, вовлеченности и индекс лояльности являются максимальными в начале пути работников (стаж до одного года), после резко снижаются (стаж 1–3 года) и далее немного повышаются (стаж более пяти лет).

*Карьерное развитие* – этап, который могут пройти не все сотрудники. Однако изучение того, как сотрудники оценивают перспективы изменений своей позиции внутри компании (горизонтально – изменяя функционал, специализацию, или вертикально – изменяя позицию на более высокую с точки зрения ответственности, оплаты, структурной иерархии компании), дает основание для прогнозирования стабильности персонала, возможностей удержания. Главные исследовательские вопросы на этом этапе: какой сотрудники видят свою карьеру внутри компании? Какие возможности есть у сотрудников в развитии и карьерном перемещении?

*Увольнение* – это критический этап и для работника, и для организации, так как он как лакмусовая бумага отражает ситуацию в компании, ее слабые стороны. Здесь важно зафиксировать тот «месседж» (оценки и мнения), который увольняющиеся сотрудники имеют на данном этапе и в дальнейшем могут распространять в виде мнений, отзывов о бывшем работодателе. Именно

---

<sup>10</sup> Подробнее об эмпирической базе исследования см. далее по тексту.

из этих мнений складывается имиджевый фон, формирующийся вокруг компании как работодателя. Главными вопросами являются: почему сотрудники увольняются? С каким мнением о работе в компании уходят (и будут транслировать в дальнейшем)? Какие слабые и сильные стороны они могут отметить? В чем преимущества другого работодателя, выбранного взамен предыдущего?

*После увольнения* – этап жизни сотрудника вне компании, который описывает впечатления о работе в компании на основе непосредственного опыта. Отметим, что восприятие этого опыта может быть скорректировано за счет опыта работы в другой компании или пересмотра отношения к бывшему работодателю в связи с изменениями на рынке труда или в собственной жизненной ситуации. Исследовательские вопросы обычно совпадают с теми, что могут быть заданы на предыдущем этапе, но особенно важно изучить, какие есть преимущества у другого работодателя? Готовы ли бывшие сотрудники к возвращению и при каких условиях? Насколько лояльны сотрудники к бывшему работодателю<sup>11</sup> и готовы его рекомендовать как место работы другим?

Сбор и анализ информации, отвечающей на обозначенные в каждом этапе вопросы, позволит описать обобщенный путь сотрудника конкретной организации. Такая информация может быть использована для разработки инициатив и программ по повышению привлекательности компании на рынке труда, снижения затрат на подбор персонала, повышения производительности за счет внедрения эффективных программ мотивации и развития сотрудников. В целом согласованность всех этапов пути сотрудника усиливает бренд компании как работодателя.

### **Эмпирическая база исследования**

Полагаясь на вышеизложенную логику ЕJM, мы провели комплексный анализ пути сотрудника в одном из крупных банков г. Екатеринбурга. Исследование проводилось в 2017–2020 гг. Полученные аналитические материалы представляют собой кейс-стади конкретной организации, что нашло отражение в задачах анализа, ограниченности во времени и состава участников исследования. Спецификой организации являются размер штата (около

---

<sup>11</sup> Есть такое понятие, как лояльность работодателю. Понятие лояльности фирме или организации уже «занято»: как правило, оно используется для описания приверженности покупателя/потребителя бренду компании-производителя.

5000 человек), территориальная распределённость (филиалы банка представлены во всех федеральных округах), развитость функции по управлению персоналом (HR-подразделение реализует следующие направления: кадровое администрирование, организационные изменения, HR-аналитика, обучение (внутреннее и внешнее), поиск и подбор персонала, корпоративные мероприятия, внутренние коммуникации, внутренние исследования и др.).

Отметим, что важной особенностью исследования является инкорпорированность (включенность, причастность) аналитиков: в изучаемой организации действовал отдел внутренних исследований по запросам HR-подразделения<sup>12</sup>. В свою очередь привлечение к исследованию профессиональных социологов позволило максимально адаптировать методику к целям исследования и обобщить его результаты для обоснования применения методологии ЕJM.

Необходимо также подчеркнуть, что эмпирические результаты проведенного исследования в данной работе не представлены. Здесь мы сосредоточили свое внимание на описании нюансов применения методологии ЕJM на всех этапах, с целью показать возможности и определенное направление для анализа/исследования.

## **Поэтапное применение ЕJM**

### **Информация о компании**

Первым этапом в предложенной модели ЕJM является изучение мнений целевой аудитории – групп лиц, которые либо планируют работать в организации, либо важны для привлечения на работу. Такое исследование может быть разовым или мониторинговым, его можно провести при помощи опросных методов (анкетирование, интервьюирование). На практике это могут быть как непрерывный онлайн-мониторинг (например, на сайте организации, в социальных сетях и пр.), так и разовые опросы (в вузах, на мероприятиях с участием студентов, ярмарках вакансий и т.д.).

---

<sup>12</sup> Автор работы имеет непосредственное отношение к указанным исследованиям: в течение 2017–2020 гг. являлась руководителем отдела внутренних социологических исследований компании.

Главный вопрос исследования: *«какой образ компании как работодателя складывается?»*. Кроме того, перед нами стояла задача изучить специфику аудитории с точки зрения трудовых ценностей, важности различных аспектов работы, использования каналов поиска информации о работе и работодателях.

Изучение восприятия будущей работы и бренда банка как работодателя проводилось в формате непрерывного онлайн-опроса соискателей (в Google-формах). Основные исследовательские вопросы были следующие<sup>13</sup>.

1. Какова информированность соискателей о бренде работодателя?
2. Что влияет на выбор работодателя (любого)?
3. Что влияет на выбор именно этого банка как места работы?
4. Какие карьерные планы и перспективы видят для себя кандидаты в этой организации?
5. Насколько конкурентны позиции банка как работодателя?
6. Насколько потенциально долгосрочны их планы? Является ли банк местом работы на всю жизнь?
7. Насколько соискатели лояльны компании как работодателю?

Ссылка на форму опроса была размещена в разделе «Карьера» на сайте банка, указана в подписи рекрутеров, взаимодействующих с соискателями, а также в автоответе на популярном сайте по поиску работы HeadHunter (hh.ru). Выборка – стихийная, методом самоотбора. Собранные ответы позволили не только получить обобщенные за 2017–2020 гг. данные, но и провести сравнительный анализ (годовых и ежеквартальных результатов).

Помимо мониторинга, был проведен разовый опрос студентов Уральского федерального университета (УрФУ). Выбор вуза не случаен: университет является одним из главных поставщиков квалифицированных кадров на рынок труда уральского региона, в исследуемой организации его выпускники составляют значительную долю. Кроме того, мы ставили перед собой задачу проанализировать факторы выбора студентами работодателя, их ориентации на будущую работу, имеющийся опыт (включая стажировки, практики) и сложившиеся оценки ожиданий от стажировок.

---

<sup>13</sup> Здесь и далее в статье указаны обобщенные, исследовательские вопросы, которые не дублируют формулировки анкет и опросников.

В целом было важно оценить потенциал различных форм взаимодействия вуза и банка с целью разработки эффективных программ взаимодействия со студенческой аудиторией.

Следует отметить, что изучение первого этапа ЕJM может быть также реализовано через полужформализованные интервью с соискателями, претендующими на вакансии компании. Это может дать детальную информацию о восприятии компании и возможных барьерах (действительных и мнимых) при трудоустройстве. Ценной является и информация, которую размещают в сети Интернет соискатели, прошедшие собеседование, но по той или иной причине не получившие должность (о реакции на отклик на вакансию, общении с рекрутерами, проведении собеседования). Такие отзывы указывают на неоправданные ожидания, а также имеющиеся проблемы в процессе поиска, отбора и найма сотрудников.

### **Процесс трудоустройства**

На этом этапе объектом исследования выступают отобранные компанией кандидаты, подходящие по своему «профилю» – опыту работы, личным и профессиональным качествам. Специфика статуса этой целевой группы помогает точнее определить характеристики тех кандидатов, которых выбрала сама компания, в отличие от разнообразной внешней аудитории, из которой не все могут быть подходящими.

Главный вопрос исследования: *«что отличает оценки организации как работодателя новых сотрудников от мнений всех соискателей?»*.

Исследование проводилось в формате анкетирования новых сотрудников в момент трудоустройства, при оформлении документов в отделе кадров. Анкета содержала такие же вопросы, что и в опросе соискателей. Выборка – целевая, участие в анкетировании добровольное. Всего было опрошено около 60% всех новых сотрудников, принятых за время проведения исследования.

Важные исследовательские фокусы в опросе и анализе ответов новых сотрудников были следующие.

1. Какие источники информации о работодателе являются более эффективными?
2. Какие факторы стали решающими при выборе банка как места работы?

3. Какие характеристики работы в банке привлекательны и эффективны в рекрутинге новых сотрудников?

4. Являются ли новые сотрудники более лояльными по сравнению со всей целевой аудиторией организации?

5. Отличаются ли планы о работе у новых сотрудников от тех, кто в компании еще не работает? Насколько они долгосрочны?

Важным методическим требованием было заполнение анкеты только в первый рабочий день, что обеспечивало получение информации, не искаженной впечатлениями от включения в рабочие процессы и общения с коллективом.

Использование одинаковых вопросов в анкетах для всех соискателей и новых сотрудников позволило сопоставить полученные ответы и провести их сравнительный анализ. Это нужно, чтобы определить «разрывы», или «противоречия», не только между разными группами целевой аудитории, но и для понимания реализации «фильтров отбора»: отличия в оценках «новичков» дают основания понять целевой профиль кандидата. Так, например, трудоустраиваемые сотрудники отмечали чаще, чем остальные соискатели, что на выбор места работы влияют имидж компании (61% против 50%), расположение места работы (46% против 37%), удобный режим и хорошие условия труда. В вакансиях их больше привлекли возможности обучения и развития (60% против 50% от всех соискателей), график работы и расположение места работы; реже «новички» говорили о привлекательности заработной платы, указанной в вакансии (45% против 49%).

Эмпирические результаты и выводы исследования будут подробно представлены в отдельной публикации.

### **Адаптация новых сотрудников**

Иногда этот этап может оказаться критическим для новичков, которые, не сумев адаптироваться к условиям «внутри», решают покинуть компанию. Те же, кто остался, не только смогли принять условия и специфику работы, но и сформировали свое представление о том, насколько оправдались их прежние ожидания (имевшиеся на первом и втором этапах).

Главный вопрос исследования на этом этапе: *«каково социально-психологическое настроение у новичков?»*.

Чтобы это выяснить, мы провели опрос новых сотрудников (имеющих стаж не более одного месяца)<sup>14</sup>. Однако на практике это были в основном сотрудники, проработавшие 2–3 недели, что объясняется условиями проведения опроса: раздача бумажных анкет состоялась во время вводного ориентационного курса – специально организованного мероприятия, на котором новых сотрудников знакомят с историей компании, корпоративными ценностями, стратегией, правилами информационной и пожарной безопасности, различными направлениями работы HR-подразделения (корпоративные мероприятия, внутренние коммуникации, обратная связь, обучение и т.д.). Выборка по типу целевая сплошная (все участники мероприятия); охват составил около 90–93% от общего числа новичков, посетивших вводный курс.

Анкета включала следующие обобщенные вопросы.

1. Что думают новички о первых рабочих днях? Как они адаптируются к работе, условиям труда, коллективу и руководителю?

2. Какие трудности возникают в процессе адаптации?

3. Как воспринимают новые сотрудники банк как место работы?

4. Каковы планы на работу в банке в первый месяц работы?

5. Какова лояльность сотрудников банку как работодателю?

Как показали результаты исследования, именно этот сегмент сотрудников имеет самую высокую лояльность и, как правило, позитивно оценивает различные аспекты работы и взаимодействия с другими членами коллектива. Однако изучение проблем, трудностей, неудач, с которыми сталкиваются новички, помогает понять, какие барьеры встают на его пути к следующему этапу. Устранение этих барьеров, выстраивание оптимальных процессов адаптации и обеспечение легкого «вхождения» в компанию позволяют удерживать новых сотрудников и снижать расходы на персонал. В частности, в данном конкретном исследовании мы выяснили, что главным барьером для новичков были технические трудности с оформлением доступов к программам,

---

<sup>14</sup> Хотя формально новые сотрудники находятся на испытательном сроке в течение 3 месяцев, такой стаж был выбран из-за идеи, что именно в первый месяц работы у них возникают трудности, которые компания может «починить» – работа с ПО компании, условия труда, поддержка в первые дни (у новичков даже были индивидуальные планы адаптации).

необходимым в работе<sup>15</sup>, а особенностью этой группы сотрудников – то, что в качестве перспектив работы 58% из них видят в карьерном развитии в банке.

### **Работа в должности<sup>16</sup>**

По сути, этот этап является базисом пути сотрудника. Именно здесь формируются его представления и оценки относительно работы и компании в целом (какие-то установки меняются, какие-то разрушаются). Успешное прохождение этого пути способствует сохранению занятости внутри компании, росту эффективности труда, профессиональному и личностному развитию сотрудника, усилению его лояльности и вовлеченности. Напротив, столкновение с барьерами порождает разочарование и может привести к решению о смене места работы.

В рамках данного этапа руководство компании (в лице HR-служб, руководителей отделов, топ-менеджмента) должно получить ответы на следующие вопросы исследования.

1. Каковы удовлетворенность, вовлеченность и лояльность сотрудников?
2. Какие характеристики работы требуют изменений?
3. Как сотрудники оценивают взаимодействие с непосредственным руководителем?
4. Что ценят сотрудники в работе больше всего (сильные стороны бренда компании как работодателя)?
5. Как они оценивают HR-программы банка?
6. Какова модель организационной культуры компании<sup>17</sup>?

---

<sup>15</sup> Обращаем внимание, что это специфическая особенность конкретной организации. В других случаях это может быть недостаточная поддержка коллег или нехватка профессиональных знаний. Собственно, в прояснении таких конкретных моментов и состоит исследовательская задача EJM на данном этапе.

<sup>16</sup> Это условное название, обозначающее этап между адаптацией и следующим этапом (это может быть увольнение или карьерное перемещение). При перемещении на другую должность сотрудник как бы возвращается на этап адаптации (проходит реадаптацию), а потом снова – на «работу в должности». То, что у сотрудника за период его карьеры в компании может быть несколько должностей, не так важно в данном случае.

<sup>17</sup> Вопрос сформулирован из опыта изучения организационной культуры по методике Кэмерон и Куинн, которые предлагают изучать фактическую и целевую (ожидаемую) культуру организации. Сотрудники, отвечая на вопросы анкеты, дают представления о том, как они сами воспринимают культуру компании и какой они хотят ее видеть. Поэтому работодателю важно знать, хотят ли, например, сотрудники видеть свою компанию инновационной, или же им комфортнее работать в условиях клановой культуры.

7. Какова мотивация сотрудников? Какие программы мотивации могут усилить производительность сотрудников?

8. Какие ценности разделяют сотрудники в жизни и в работе?

По понятным причинам на этом этапе предполагается проведение целой серии исследований, с разными исследовательскими фокусами, но объединенных общей задачей – определить, как мнения сотрудников изменяются в зависимости от их стажа, возраста, должности, функционала в организации, подразделения, в котором они работают, и т.п.

Здесь отметим, что особенностью HR-исследований является возможность использования широкого спектра исследовательских методов, что позволяет получать глубинную информацию о жизни в компании<sup>18</sup>. Несмотря на то, что наиболее популярным способом изучения различных проблематик являются количественные, формализованные опросы и анкетирование, они могут быть дополнены методами глубинных (личных) интервью (полужформализованных, фокусированных, лейтмотивных), открытых групповых дискуссий [Левинсон, 2007], контент-анализом, визуальными исследованиями. Валидность и сопоставимость получаемых результатов изучения различных проблематик обеспечивает использование стратегии микс-методологии.

Так, в данном конкретном банке было проведено около 20 разных исследований, в том числе регулярный мониторинг вовлеченности, лояльности, удовлетворенности и ее факторов, а также отдельные исследования по мотивации, организационной культуре, ценностям, оценке обучающих программ компании и др.

## **Карьерное развитие**

Этот этап проходят не все сотрудники. Некоторые из них так и остаются в одной и той же позиции на протяжении всего периода работы в компании, не говоря уже о тех, кто «сошел с пути» на предшествующих этапах.

В качестве основных исследовательских фокусов можно для данного этапа выделить следующие.

1. В чем особенности программ развития и перемещения, имеющихся в компании? Какие основные перемещения возможны (горизонтальные, вертикальные) и какова их интенсивность?

---

<sup>18</sup> Подробнее в работе [Харченко, 2018].

2. Какие представления о карьерном развитии складываются у сотрудников?

3. Какие ожидания о карьерном развитии у них сформированы?

4. В чем ограничения при продвижении сотрудников внутри компании?

В рамках нашего кейс-стади не были проведены специальные социологические исследования о карьерном развитии сотрудников, однако в рамках анализа этапа «работа в должности» были выявлены запросы и оценки работников относительно возможностей карьерного развития в банке, а также проведены специальные исследования программ обучения и развития сотрудников по запросу HR-подразделения.

### Увольнение

Наиболее распространенным способом анализа мнений сотрудников на данном этапе является проведение «выходных» (exit-) интервью<sup>19</sup>. Они, как правило, содержат несколько вопросов, ключевой из которых: *«каковы главные причины увольнения из компании?»*.

Такие исследования проводятся в формате постоянного опроса обычно силами самих HR-специалистов (рекрутеров). Опрос может иметь форму интервью face-to-face или телефонного интервью (информация заносится в общую базу); в некоторых случаях предлагается заполнить бумажную анкету.

В опросе фиксируются основные причины увольнения, уточняется ситуация увольнения (удерживал ли руководитель, когда было принято решение и т.п.), могут быть заданы вопросы об обеспеченности новой работой в момент увольнения (есть/нет, в какой отрасли/компании, что привлекло).

Отметим, что среди HR-специалистов распространено мнение, что в момент увольнения сотрудники не готовы честно и откровенно говорить о причинах увольнения, их ответы

---

<sup>19</sup> См. например: Exit-интервью: узнайте, почему на самом деле уходят сотрудники. Как провести выходное интервью. [Эл. ресурс]. URL: <https://1-a-b-a.com/blog/726-kak-provesti-vykhodnoe-intervju> (дата обращения: 01.05.2020); Прощальное интервью: как превратить формальность в полезный инструмент. [Эл. ресурс]. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/25530> (дата обращения: 01.05.2020); Подборка примеров выходного интервью на сайте «HR-portal». [Эл. ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/tags/vykhodnoe-intervyu> (дата обращения: 01.05.2020).

в exit-интервью не объективны и не искренни, поэтому более целесообразным является сбор данных спустя три месяца после увольнения. Сторонники данного подхода аргументируют это психологическими особенностями – будучи в статусе «бывшего» сотрудника, человек уже не является непосредственным участником взаимодействия с компанией, у него нет стресса от ситуации увольнения, и он не находится под давлением мнений людей внутри компании.

Несмотря на явное преимущество проведения exit-интервью в момент увольнения в скорости получения обратной связи, проведение исследования спустя несколько месяцев позволяет получить мнения бывших сотрудников, основанные на осмыслении своей работы, сравнении его с текущим. Результаты проводимых опросов в рамках традиционного exit-интервью показали, что главными причинами увольнений сотрудников являются личные обстоятельства (10%) и уровень заработной платы (21%). На момент увольнения 46% сотрудников имели предложение о работе и основным преимуществом нового работодателя были уровень заработной платы (53%) и функционал (11%).

### После увольнения

Этот этап очень важный, так как именно бывшие работники являются ценным источником информации о том, как на самом деле все устроено в компании. Исследовательским фокусом на данном этапе становится изучение образа, складывающегося в информационном поле компании как работодателя, а ключевым исследовательским вопросом – *«какое мнение о компании складывается у сотрудников после завершения работы?»*.

Одним из самых эффективных способов изучения этапа «после увольнения» является контент-анализ отзывов о работе в компании, которые размещены в сети Интернет – на различных сайтах по трудоустройству, на специализированных ресурсах, аккумулирующих отзывы на товары и услуги, на профильных форумах, в социальных сетях и т.д. Изучение тональности отзывов (текстов, постов, комментариев) помогает определить «тепловую карту» бренда работодателя. Соотношение позитивных и негативных высказываний, а также их содержание позволяет выявить его сильные и слабые стороны, и, соответственно, – драйверы и барьеры на пути сотрудника в компании.

В нашем кейс-стади было проведено исследование на этом этапе. С одной стороны, для проверки «честности» ответов уволившихся сотрудников, с другой – были добавлены задачи по изучению сильных и слабых сторон бренда компании как работодателя. Опрос проводился силами сотрудников отдела внутренних социологических исследований методом телефонного интервью. Респонденты – сотрудники, уволившиеся более трех месяцев назад. Один из важных выводов, которые мы получили – причины, указанные в момент увольнения и спустя более трех месяцев, *совпали*. Однако дополнительные специальные вопросы о лояльности и готовности вернуться в компанию, а также мнения бывших сотрудников о сильных и слабых сторонах компании позволили получить больше содержательной информации, чем в exit-интервью.

\*\*\*

Итак, изучение пути сотрудника по методологии Employee journey map при помощи социологических методов и инструментов открывает широкие возможности применения получаемой информации в практической деятельности. Чем лучше компания опишет путь «своего» сотрудника, то, как он воспринимает свою работу в ней, в чем видит ее преимущества как работодателя перед другими организациями, а в чем – слабые стороны, тем более конкурентоспособной она может быть на рынке труда.

Представленная методология ЕJM является одной из первых попыток предложить аналитический инструментарий для изучения организации не только как участника рынка труда, но и как пространства, в котором индивид выстраивает свой баланс между работой и личной жизнью (work-life balance). Развитие предложенной методологии ЕJM в исследовательской деятельности социологов, HR-специалистов и HR-аналитиков позволит сформировать дополнительные аналитические фокусы и инструменты для изучения социально-экономических аспектов жизни сотрудников современных организаций.

## Литература

Белов М. В. Модель управления человеческим капиталом фирмы // Проблемы управления. 2016. № 5. С. 24–34.

Белов М. В. Статистические модели процессов приёма и увольнения сотрудников // Управление большими системами: сборник трудов. 2019. № 77. С. 85–124.

*Васильева Е. В., Точилкина Т. Е.* Синергия подходов дизайн-мышления и процессной трансформации // Управление. 2020. Т. 8. № 1. С. 83–93.

*Галимзянов И. В., Зубаирова И. Ф.* Сущность управления жизненным циклом сотрудника // В сборнике: Управление экономикой: методы, модели, технологии материалы XV Международной научной конференции. В 2 томах. 2015. С. 165–167.

*Зайцева А. Г.* Управление жизненным циклом персонала // Современные экономические системы: состояние и перспективы развития материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2016. С. 310–313.

*Зубаирова И. Ф.* Сущность жизненного цикла сотрудника в системе коммуникаций // Коммуникации в мультикультурном обществе. Материалы I Международной научно-практической конференции. Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ». 2016. С. 151–155.

*Коновалова В. Г.* Позитивный опыт сотрудников: инструменты управления // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы VI научно-практической конференции. 2020. С. 166–170.

*Кузнецова В. И., Любченко Д. Б.* Управление жизненным циклом сотрудника в организации // В сборнике: Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference. Editors: I. M. Shvec, L. A. Ismagilova, V. A. Gur'eva, E. A. Telegina, V. I. Sedenko. 2015. С. 802–811.

*Лавренко К. И.* Оптимизация инвестиций в человеческий капитал сотрудников с учетом особенностей жизненного цикла // Фундаментальные исследования. 2014. № 12–5. С. 1041–1046.

*Левинсон А. Г.* Открытые групповые дискуссии как метод прикладных социологических исследований // Вестник общественного мнения: данные, анализ, дискуссии. 2007. Т. 92. № 6. С. 45–53.

*Музипова Ф. Р.* Особенности мотивирования персонала на разных стадиях жизненного цикла организации и жизненного цикла сотрудника // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6–3 (59). С. 745–749.

*Скоробогач В. А., Карпов А. Б.* Стратегирование жизненного цикла производительности труда и мотивации сотрудников организации // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 2. С. 149–157.

*Трыганова Е. В., Марданова Н. Р.* Мотивация сотрудников на различных стадиях жизненного цикла промышленного предприятия // Актуальные проблемы экономики. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Отв. ред.: Сукиасян А. А. 2015. С. 181–183.

*Удалов Ф. Е., Алехина О. Ф., Воронов Н. А.* Управление поведением персонала на промышленных предприятиях // ЭКО. 2010. № 4 (430). С. 128–136.

*Харченко В. С.* Корпоративные социологические исследования: как социологи помогают HR // Материалы VIII международной социологической Грушинской конференции «Социолог 2.0: трансформация профессии». Отв. ред. А. В. Кулешова. 2018. С. 161–166.

Статья поступила 06.08.2020.

Статья принята к публикации 01.09.2020.

Для цитирования: Харченко В. С. Путь сотрудника в организации: Employee Journey Map как методология анализа // ЭКО. 2020. № 12. С. 154-173. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-12-154-173.

## Summary

*Kharchenko, V.S., Cand. Sci. (Sociolog.), Ural State University Economics, Ekaterinburg*

### **The Employee Journey Maps a Technique of Analysis**

**Abstract.** The paper describes the Employee journey map (EJM) as a methodology for analysis of an employee's path in an organization. The map of an employee's path contains seven main stages: information about the company, employment, adaptation, job performance, career development, dismissal and life after working for the company. Every stage of an employee's journey needs analyzing the characteristics of the audience (applicants, beginners, employees, former employees), the barriers and drivers that employees have. The case-study of a large financial company illustrates the methodological features of studying each stage of an employee's path by the EJM methodology. Key research questions are proposed for each stage of the EJM (the main focus of the analysis), methodological solutions for research are proposed (monitoring research format / one-time, data collection methods, opportunities and limitations in implementation), and the results of implemented cases are described.

**Keywords:** *employee journey map; employee life cycle; EJM; HR-research; case-study; employer brand; organization; employees; labor market*

## References

Belov, M.V. (2016). Model of human capital management of the company. *Management problems*. No. 5. Pp. 24–34. (In Russ.).

Belov, M.V. (2019). Statistical models of the processes of hiring and firing employees. *Management of large systems: collection of works*. No. 77. Pp. 85–124. (In Russ.).

Galimzyanov, I.V., Zubairova, I.F. (2015). The essence of employee life cycle management. In the collection: *Economic management: methods, models, technologies, materials of the XV International Scientific Conference*. In 2 vol. Pp. 65–167. (In Russ.).

Kharchenko, V.S. (2018). Corporate sociological research: how sociologists help HR. In the book: *Materials of the VIII international sociological conference "Sociologist 2.0: transformation of the profession"* ed. A. V. Kuleshova. Pp. 161–166. (In Russ.).

Konovalova, V.G. (2020). *Positive experience of employees: management tools*. In the collection: *Topical issues of personnel management and labor economics. Materials of the VI scientific-practical conference*. Pp. 166–170. (In Russ.).

Kuznetsova, V.I., Lyubchenko, D.B. (2015). *Employee lifecycle management in the organization*. In the collection: *Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference*. Editors: I. M. Shvec, L. A. Ismagilova, V. A. Gur'eva, E. A. Telegina, V. I. Sedenko. Pp. 802–811. (In Russ.).

Lavrenyuk, K.I. (2014). Optimization of investments in the human capital of employees taking into account the peculiarities of the life cycle. *Fundamental research*. No. 12–5. Pp. 1041–1046. (In Russ.).

Levinson, A.G. (2007). Open group discussions as a method of applied sociological research. *Public Opinion Bulletin: Data. Analysis. Discussions*. T. 92. No. 6. Pp. 45–53. (In Russ.).

Muzipova, F.R. (2015). Features of staff motivation at different stages of the organization's life cycle and the employee's life cycle. *Economics and Entrepreneurship*. No. 6–3 (59). Pp. 745–749. (In Russ.).

Skorobogach, V.A., Karpov, A.B. (2020). Strategizing the life cycle of labor productivity and motivation of employees of the organization. *Economy in industry*. Vol. 13. No. 2. Pp. 149–157. (In Russ.).

Tryanova, E.V., Mardanova, N.R. (2015). *Motivation of employees at different stages of the life cycle of an industrial enterprise*. In the collection: Actual problems of the economy. Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. Responsible editor: Sukiasyan A.A. Pp. 181–183. (In Russ.).

Udalov, F.E., Alekhina, O.F., Voronov, N.A. (2010). Management of personnel behavior at industrial enterprises. *ECO*. No. 4 (430). Pp. 128–136. (In Russ.).

Vasilyeva, E.V., Tochilkina, T.E. (2020). Synergy of design thinking approaches and process transformation. *Management*. Vol. 8. No. 1. Pp. 83–93. (In Russ.).

Zaitseva, A.G. (2016). *Personnel life cycle management*. In the collection: Modern economic systems: state and development prospects materials of the international scientific-practical conference of students, graduate students and young scientists. Pp. 310–313. (In Russ.).

Zubairova, I.F. (2016). *The essence of the life cycle of an employee in the communications system*. In the collection: Communications in a multicultural society Materials of the I International Scientific and Practical Conference. National Research Nuclear University “MEPhI”. Pp. 151–155. (In Russ.).

**For citation:** Kharchenko, V.S. (2020). The Employee Journey Map as a Technique of Analysis. *ECO*. No. 12. Pp. 154–173. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-12-154-173